

*Daniel Weder, CEO von Skyguide*

## «Die Firmenkultur spielt eine zentrale Rolle für die Sicherheit»

Bald sind Ferien. Viele Schweizer werden in die Ferne fliegen und – ohne es zu merken – von den Diensten der Skyguide AG profitieren. Das Unternehmen im Besitz des Bundes sorgt für einen reibungslosen Verkehr über der Schweiz und auf den hiesigen Flughäfen. Worauf es dabei ankommt und wie sich Skyguide als Innovatorin hervortut, erklärt CEO Daniel Weder. **Interview: Daniela Baumann**

### **Herr Weder, was genau macht Skyguide?**

**Daniel Weder:** Unser Grundauftrag, den wir vom Bundesrat erhalten, ist die Flugsicherung, und zwar sowohl für die militärische als auch für die zivile Fliegerei. Im zivilen Bereich sind wir neben der Schweiz für sogenannte delegierte Lufträume zuständig. 40 Prozent der von uns bewirtschafteten Lufträume befinden sich im angrenzenden Ausland. Ebenso wichtig sind die Instandstellung, der Unterhalt und der Betrieb der Infrastruktur. Denn ohne ein über das ganze Land verteiltes System von Antennen und Radaranlagen könnten wir die ständige Verbindung zu den Flugzeugen nicht gewährleisten. Wir betreiben auch eine Seilbahn auf La Dôle, wo wir ebenfalls einen Radar haben, ein Schiff für die Wartung einer weiteren Anlage auf dem Genfersee sowie zwölf Regionalflugplätze.

zes aus, müssen meines Erachtens aber künftig wachsen.

### **Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?**

Wir stehen mit allen, die sich im kontrollierten Luftraum bewegen, in Kontakt: mit der Luftwaffe, den verschiedenen Airlines, der privaten Fliegerei, aber auch mit Modell- oder Gleitschirmfliegern. Letztere ausgenommen bezahlen sie als unsere Kunden für unsere Dienstleistungen. Daneben übernimmt der Bund einen Teil der Finanzierung, und zwar für Leistungen, die wir in den delegierten Lufträumen erbringen, jedoch nicht vollumfänglich von den Nachbarländern abgegolten werden. Die Schweiz nimmt diese Aufgaben dennoch wahr, um An- und Abflüge auf inländischen Flughäfen aus einer Hand führen zu können. In Genf zum Beispiel befindet sich das Flugzeug zehn Sekunden nach dem Start im französischen Luftraum.

### **Sie haben es angetönt: Skyguide arbeitet sowohl für das Militär als auch für die zivile Luftfahrt. Was waren die Gründe für die Zusammenlegung?**

Die Eingliederung der militärischen Flugsicherung, die 2001 gleichzeitig zur Umbenennung des Unternehmens in Skyguide führte, hat mehrere Vorteile: Erstens ist die Feinabstimmung zwischen zivilen und militärischen Lufträumen extrem wichtig – gerade im Schweizer Luftraum, der äusserst klein und erwiesenermassen der komplexeste Europas ist. Zweitens können wir viel voneinander lernen. Wir entwickeln und testen gemeinsam modernste Verfahren und profitieren davon, dass das Militär aufgrund anderer Auflagen teils andere Möglichkeiten hat als die zivile Fliegerei. Diese Art der engen Zusammenarbeit ist wohl weltweit einzigartig.

### **Was tut Skyguide darüber hinaus, um die Sicherheit des Flugverkehrs jederzeit zu garantieren?**

Wir sind eine sogenannte «High Reliability Organisation» – wie auch Kernkraftwerke und andere

## «Der Schweizer Luftraum ist erwiesenermassen der komplexeste in ganz Europa.»

### **Was unterscheidet Skyguide, abgesehen vom Service-public-Auftrag und der 99-prozentigen Bundesbeteiligung, von einem Unternehmen aus der Privatwirtschaft?**

Wer nicht wüsste, dass wir nicht in einem freien Markt agieren, würde uns für ein privates Unternehmen halten. Der Unterschied besteht darin, dass der Druck nicht direkt vom Markt, sondern vom Bund kommt: Wir müssen unsere primäre Dienstleistung, die Sicherheit, in einer möglichst effizienten Art und Weise erbringen. Zudem sind wir bestrebt, neben der Flugsicherung vermehrt in anderen Bereichen tätig zu sein, in denen wir mit anderen Anbietern konkurrieren. Beispielsweise bieten wir Trainings für andere Flugsicherungs-Unternehmen an und stellen Daten für die private Fliegerei zur Verfügung. Diese Randgeschäfte machen heute weniger als zehn Prozent des Umsatz-

Hochsicherheits-Branchen. Das bedeutet zum einen, dass jede noch so kleine Veränderung im Unternehmen mit einer Sicherheitsprüfung unterlegt sein muss. Zum anderen müssen alle Vorfälle akribisch analysiert werden, mit dem Ziel, künftige Risiken zu antizipieren. So löst zum Beispiel jede Unterschreitung des Mindestabstands zweier Flugzeuge von neun Kilometern eine Untersuchung aus.

### **Was bedeuten die hohen Sicherheitsanforderungen mit Blick auf die Personalführung?**

Neben den genannten Prozessen spielt die Unternehmenskultur für die Sicherheit eine mindestens so zentrale Rolle. Je stärker etwas reglementiert ist, desto gefragter sind Menschen, die merken, wenn in der Reglementierung etwas nicht stimmt. Wir betreiben zwar ein Hightech-Geschäft, aber wir haben es genauso mit Menschen zu tun. Sie sind der Schlüssel. Deshalb sind eine menschnahe Führung und eine durchlässige Kultur unabdingbar. Der CEO darf sich nicht im Büro abschirmen, sondern muss zugänglich sein. Ein Mitarbeitender an der Front muss die Hierarchie umgehen können, wenn er eine Unstimmigkeit in seinem Arbeitsbereich feststellt. Wichtig ist ausserdem eine kontinuierliche Führung; Veränderungen können in der Flugsicherung nicht von einem Tag auf den anderen herbeigeführt werden.

### **Welchen Stellenwert hat bei Skyguide die Ausbildung?**

Einen sehr hohen, denn wir müssen unsere Flugverkehrsleiter beziehungsweise Controller selber ausbilden. Nach einer Basisausbildung findet der grössere Teil des Trainings direkt am Arbeitsplatz statt, wo die Lernenden eins zu eins von einem Mitarbeitenden betreut werden. Dieser intensive Personaleinsatz ist natürlich sehr teuer. Eine höhere Standardisierung und Zentralisierung der Ausbildung ist bislang nicht möglich, weil alle Flugsicherungen in Europa mit unterschiedlichen Systemen und Abläufen arbeiten.

### **Wie sieht die Zusammenarbeit mit den anderen Flugsicherungen aus?**



Daniel Weder ist seit über 30 Jahren in der Luftfahrt tätig, seit Oktober 2007 als CEO der Skyguide AG. Zuvor war er für die Fluggesellschaft Swiss tätig. Weder führt bei Skyguide 1400 Mitarbeitende aus 35 Nationen, die an 14 Standorten für die Sicherheit von jährlich über einer Million Flugzeugen im Schweizer Luftraum sorgen. Zudem ist Weder Vorstandsmitglied von Aerosuisse, dem Dachverband der Schweizer Luftfahrt, und in verschiedenen internationalen Gremien engagiert.

Heute sind die Flugsicherungszentren der einzelnen Länder in Europa kaum vernetzt; ein Datenaustausch findet nicht statt. Das bedeutet für die Praxis, dass wir aufgrund des Flugplans zwar wissen, wann ein Flugzeug ungefähr in den von uns kontrollierten Luftraum eintreten sollte. Wir können es jedoch nicht im Voraus lokalisieren. Ausserdem muss der Flugverkehrsleiter den ihm zugeteilten Sektor des Luftraums komplett im Kopf bewirtschaften. Stünde ihm ein europaweites, vernetztes System zur Verfügung, könnte er erstens früher planen, und zweitens bei den Berechnungen unterstützt werden.

### **Sind Bestrebungen in diese Richtung im Gange?**

Ja, wir setzen uns für die Schaffung sogenannter virtueller Zentren in ganz Europa ein. Sie würden miteinander verbunden und aus demselben Datenpool gefüttert. In der Anwendung neuer Technologien gibt es jedoch Meinungsverschiedenheiten zwischen den Flugsicherungs-Unternehmen, obwohl wir

ansonsten sehr gut zusammenarbeiten. Ich bin überzeugt, dass dieser Schritt getan werden muss – wenn auch nicht von heute auf morgen. Vor zwei Jahren noch ein Ding der Unmöglichkeit, ist der Gedanke mittlerweile in Europa platziert, und ich schätze die Erfolgchancen auf über 50 Prozent.

### **Welche Rolle spielt dabei die Schweiz?**

Wir sind auf diesem Gebiet sehr innovativ und nehmen eine Vorreiterrolle ein: Wir arbeiten bis ungefähr 2020 schrittweise auf ein integriertes Zentrum Schweiz hin, das Zürich und Genf verbindet, sie mit einer gemeinsamen Datenbasis versorgt und eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht. Künftig könnte beispielsweise in der Nacht die Flugsicherung von einem einzigen Standort geleitet werden. Einen wirklich grossen Nutzen erzielen wir aber erst, wenn ganz Europa in diese Richtung geht. ■